

Välkommen till julnumret av FinansNyheterna.

Detta nummer av FinansNyheterna innehåller mycket om styrning inom offentlig sektor och om erfarenheter från implementering av kategoristyrning men också om digital transformation och om mediernas roll i styrning.

Som vanligt så berättar vi också om våra aktiviteter i nätverket Forum för inköp, om våra seminarieaktiviteter, nuvarande och kommande artiklar, aktuella whitepapers och rapporter samt om våra böcker: Shared Service Management och Inköp i förändring och eventuellt kommande publikationer.

En riktigt god jul och ett gott nytt år önskar redaktörerna Kron och Wallgren!

Innehåll:

EKONOMI		STYRNING, LEDNING & LEDARSKAP	
Om strategi, mål och styrning	2	Sonderingar om förändring	5
Förtroende fortsatt ett nyckelord	2	Organisation och arbetssätt vid tjänstefiering	6
INKÖP		Mediernas roll i styrning	6
Fortsatt fokus på implementering av kategoristyrning	2	Ledarskap post Corona	6
Hållbar upphandling hos McKinsey	3	”Silotunga” organisationer	6
Utvecklingen inom inköp enligt Effso	3	Rapporter, bilagor, böcker & whitepapers	7
Mer bilaterala relationer	3	SAMHÄLLSDEBATT	
Rapporter, bilagor, böcker & whitepapers inom inköp	3	Framgångsrikt kvalitetsfokus	7
Kurser och seminarier inom inköp och ekonomi	4	Mer om ”tjänstefiering”	7
Nytt från SOI, Silf, McKinsey Harvard Business Review m.fl		NYTT FRÅN CONVENDOR	
	4	Vi syns i pressen och på seminarier	8
		Möten i Forum för inköp	9
		Minnesvärt citat	9

EKONOMI

Om strategi, mål och styrning

I "Tankar om styrning" från Effektiv styrning i september och oktober, beskriver Lennart Wittberg hur begreppen strategi, mål, vision och syfte ska definieras och samverka för att uppnå effektivitet i verksamheten. Effektiv styrning har också haft en nätverksträff på temat utvecklingen av styrning i offentlig sektor, där bl.a. Timrå kommun visade på hur styrning av en kommun kan utvecklas utifrån målgrupp och typ av verksamhet samt därefter förankras och implementeras - med skolförvaltningen som praktikfall.

Läs mer: effektivstyrning.se

Förtroende fortsatt ett nyckelord

I den intensiva debatten om såväl "tillitsbaserad" styrning och ledning liksom relationsbaserade avtal, så blir begreppet "förtroende" (eng: trust) ett nyckelbegrepp. Mot bakgrund av det är denna artikel av Jack Zenger och Joseph Folkman i Harvard Business Review från 2019 fortfarande intressant, om hur man bygger och behåller förtroende.

Läs mer: the-3-elements-of-trust

INKÖP

Fortsatt fokus på implementering av kategoristyrning

I föregående nummer av FinansNyheterna konstaterade vi ett stort intresse för införande av kategoristyrning. Sen dess har SOI haft en artikel i sitt nyhetsbrev på ämnet och Svenskt Näringsliv var den 14 oktober värd för ett seminarium på samma tema, där bla annat Scania presenterade sitt arbetssätt där framförallt sättet för sammanställning av data för varje kategori var väldigt intressant. Den 11 november var Upphandlingsmyndigheten värd för ett liknande seminarium, där tre offentliga aktörer konstaterade att samsyn och samverkan mellan inköp och verksamheten är den viktigaste faktorn för framgångsrik kategoristyrning.

Dessutom har konsultföretaget Effso haft en intressant artikel på sin blogg i oktober om just förändringsmognaden vid införande av kategoristyrning, och i en masteruppsats konstaterar Henrik Hellberg Lizama att implementering av kategoristyrning inom offentlig sektor leder till effektivare och billigare inköp.

Läs mer: youtu.be/YZxqotu6Px8; tools.effso.se

svensktnaringsliv.se
youtube.com
uppsatser.se/om/Henrik+Hellberg+Lizama/

Hållbar upphandling hos McKinsey

En artikel i McKinsey Quarterlys septembernummer konstaterar att 66% av det genomsnittliga företagens miljöeffekt ligger i leverantörskedjan. Det finns därför all anledning för inköpsavdelningar att fokusera på miljö- och klimatfrågor samt bygga upp kompetens inom detta. Men också vice versa. dvs för miljöavdelningar (och företagsledningar) att använda inköp som en aktiv del i sitt miljö- och klimatarbete. Läs mer: mckinsey.com

Utvecklingen inom inköp - seminarium och rapport från Effso

Konsultföretaget Effso har sen 2016 gjort en kartläggning av trender och tendenser inom inköp. Årets upplaga av CPO survey presenterades på ett seminarium den 11 november. Även om resultatet måste tolkas försiktigt, på grund av stort bortfall, ger studien intressanta indikationer på utvecklingen inom inköp generellt och specifikt effekter av pandemin inom exempelvis kompetensförsörjning, tvärfunktionellt arbetssätt och leverantörsrelationer.

Läs mer: youtube.com

Mer bilaterala relationer

Banken *SEB* har låtit Uppsala Universitet göra en analys av pandemins effekter på svenska storföretags försörjningskedjor. Resultatet är att man ser en trend från globalisering till mer av bilaterala relationer i form av regionalisering, samt ett ökat allmänt fokus på hantering av risker inom försörjningskedjor och - i motsats till vad som påstås i debatten- ingen trend mot s.k. reshoring.

Läs mer: sebgrou.se

Rapporter, bilagor, böcker & whitepapers inom inköp

Nästa års konjunkturråd från tankesmedjan *SNS* kommer att handla om offentlig upphandling. Vi återkommer i vårt marsnummer med en rapport om resultatet

Läs mer: sns.se

Kurser och seminarier inom inköp och ekonomi

Dagens samhälle: Ordnar *HR för offentlig sektor effektivt* i Stockholm den 27 april.
Läs mer: bonniernews.se

DI Konferens har utbildning i *Att leda en ledningsgrupp* i Stockholm den 8-9 februari. Läs mer: di.se/akademi

Aktuell hållbarhet: utbildning i *Hållbar upphandling* i Stockholm den 5 – 6 oktober.
Läs mer: aktuellhallbarhet.se

Dagens medicin har utbildning i *Tillitsbaserat ledarskap i praktiken* – från detaljstyrning till ökat engagemang den 2 – 3 februari i Stockholm.
Läs mer: dagensmedicin.se/utbildning

Dagens Industri ordnar en utbildning i *Prissättning* den 20 januari i Stockholm.
Läs mer: di.se/akademi

Nytt från:

Silf & SOI

I SOI:s nyhetsbrev för november gör ordförande Martin Kruse en tillbakablick för de senaste sex åren. Han tar då sitt avstamp i den strategi för inköp inom offentlig sektor som SOI lade fast 2015. Han konstaterar att utvecklingen går emot ett strategiskt offentligt inköp och att SOI i sin verksamhet stöder denna omställning, samt att kompetensutveckling och förenklingsarbete är en viktig del i detta.

Silf ordnar ett webinarium om tillämpningen av AI inom inköp den 20 januari samt ett seminarium om morgondagens arbetsplatser den 18 januari.

Läs mer: soi.se; silf.se

McKinsey Quarterly: Ökad tyngd för CFO

I *McKinsey Quarterly*s oktobernummer konstateras att den utveckling mot ökad tyngd för ekonomi/CFO rollen i organisationer som vi sett det senaste decenniet har accentuerat under senare år. Bland annat pekar man på utveckling av nya arbetssätt med stöd av digitaliseringen, medverkan i eller stöd åt styrelsearbetet och hantering av ägarfrågor.

Läs mer: mckinsey.com/business-functions

Harvard Business Review: Digital transformation

I *HBR*'s novembernummer tar Greg Satell m.fl. upp ett aktuellt ämne. Hur driver vi förändring i en digitaliserad värld? Författarna menar att organisationer måste gå ifrån införande av ny teknologi, processeffektivisering mm till ett helt nytt arbetssätt och ledarskap genom att parallellt arbeta med ett ekosystem av intressenter i form av anställda, leverantörer och kunder.

Läs mer: hbr.org/2021/11

Organisation, Styrning, Ledning & Ledarskap

Sonderingar om förändring

Konsultföretaget Sonder höll ett webinarium den 26 november kring "*strategier i en föränderlig värld*" alltifrån Porters m.fl. modeller för konkurrensanalys till att agera mot en allt mer osäker framtid. Arbetssättet måste också vara flexibelt och decentraliserat för att möjliggöra snabbare omställningar. Den 10 december (på Nobeldagen) hade man också ett intressant seminarium kring hur man leder förändring i framtiden. En panel diskuterade om vad förändringsledning verkligen är, alltifrån att en förändring trycks ut från ledningsnivå till att samordna (och finansiera) förändringar som redan pågår i verksamheten. De små stegens förändring betonades.

På företagets hemsida finns också ett intressant praktikfall, där man diskuterar utvecklingen av en organisationsstrategi för en kommuns förvaltning.

Läs mer: sonder.se; <https://www.sonder.se/seminarier/>; info@sonder.se

Organisation och arbetssätt vid tjänstefiering

I oktobernumret av *MGMT* skriver Mars O. Pettersson från Handelshögskolan i Stockholm en intressant artikel om hur produktbaserade företag måste ändra organisation och arbetssätt när man går mot att istället erbjuda kunden en fullständig lösning (produkt plus service). Framförallt gäller det förändringar av interna ansvar, processer & system och kalkylmodeller.

Läs mer: mgmt.imit.se

Mediernas roll i styrning av offentlig sektor

När vi diskuterar styrning av offentlig sektor talar vi gärna om olika metoder och modeller såsom NPM, Tillitsbaserad styrning, Systemsyn etc. I senaste numret av *Organisation & Samhälle* konstaterar forskarna Josef Pallas och Magnus Fredriksson att styrningen av offentlig sektor oftast inte sker utifrån ett effektivitetsperspektiv, utan istället utifrån vad som får mest positivt genomslag i media. Det gör att offentlig kärnverksamhet, såsom äldreomsorg, får ett relativt litet fokus medan medialt tacksamma områden, såsom konsultanvändning, tar en förhållandevis stor plats.

Läs mer: org-sam.se

Ledarskap post Corona

I en rapport från konsultföretaget *BTS* konstateras att framtidens ledarskap efter coronakrisen är mer lyssnande och coachande och mindre av auktoritärt och uppföljande, samt att förmågan att formulera ett gemensamt syfte/vision/mål och driva mot det har accentuerats under pandemin. Som chef är det viktigt att våga bjuda på sig själv och kunna vara personlig, samt att visa ett genuint engagemang för medarbetare och individuella omständigheter.

Läs mer: news.cision.com

”Silotunga” organisationer

På *SpryHouse* har Ulrika Frank skrivit en intressant text kring problemet varför det uppstår ”vattentäta skott”, eller så kallade silos i en organisation. Hon menar att det är en ren lednings- och ledarskapsfråga och att det beror på ett oklart eller dåligt kommunicerat syfte med verksamheten. Intressant att notera är att trots IT-utvecklingen har problemet ökat under den senaste 20-års perioden. Ett sätt att lösa problemet är att man från ledningens håll utvecklar former och förhållningssätt för samarbete och samverkan över organisationsgränserna, menar författaren.

Läs mer: spryhouse.com

Rapporter, bilagor, böcker & whitepapers inom management

Efter coronan - när det nu inträffar - frågar sig nu allt fler hur framtidens hybrida arbetsplats ska utformas. Lite inspiration i ämnet kan erhållas i ett whitepaper från IDG.

Läs mer: whitepaper.idg

Samhällsdebatt

Framgångsrikt kvalitetsfokus

Pandemin har fått många svenska tillverkningsföretag att flytta hem produktion från lågkostnadsländer och i ökad grad konkurrera med qualité. Enligt en doktorsavhandling av Cinzia Sansone vid *Tekniska högskolan i Jönköping* har detta varit en framgångsrik strategi. Enligt studien har fokus på pris ersatts av fokus på kvalitet, tid, flexibilitet, innovation och hållbarhet.

Läs mer: esbri.se

Mer om "tjänstefiering"

I en avhandling av Anmar Kamalaldin på *Luleå tekniska universitet* konstateras att när företag går allt mer från att erbjuda produkter till att erbjuda tjänster eller lösningar (sk tjänstefiering), så förändras också kundrelationen till att bli mer av samskapande och krav på parterna att interagera på ett helt nytt sätt. Dessutom innebär ofta tjänstefiering att fler aktörer är inblandade, vilket också ställer krav på samordning och samarbete.

Läs mer: tu.diva-portal

Nytt från Convendor

Vi syns i pressen och på seminarier

Under december har vi haft en artikel i Kvalitetsmagasinet - *Styrning av offentlig sektor*, och tidigare i höst artiklar i tidningarna Verkstäderna och Process om "hållbart företagande", samt en annan artikel på SOI:s hemsida kring erfarenheterna av implementering av kategoristyrning i offentlig sektor.

På vår (nu uppfräschade) hemsida finns version 2.0 av vår idéskrift *Organisation och arbetsätt i förändring*, som vi ursprungligen gav ut förra året. Dessutom skriver vi sporadiskt på en projektplan för en eventuellt kommande bok inom dessa ämnen och vi har också ett tiotal idéer kring nya artiklar som vi successivt bearbetar. Eventuellt kommer vi också ersätta eller komplettera detta nyhetsbrev med en blogg eller podd.

På Convendors hemsida hittar du alla aktuella whitepapers, rapporter och artiklar under en gemensam flik, med namnet *Kunskapsbank*.

Vi arbetar för närvarande som stöd vid implementering av kategoristyrning i en kommun (vilket vi med tiden ska vi försöka dokumentera i ett whitepaper) samt med en uppföljning av ett utvecklingsprogram för en myndighets inköpsavdelning och med en kommande workshop kring samarbetsformer för en kommuns verksamhetsstöd

Vår bok, *Shared Service Management - Om utveckling av de stödjande funktionerna*, finns i handeln och även tillgänglig som e-bok. Båda versionerna kan beställas på: adlibris.com . Vår tidigare bok om strategiskt inköp från 2010 kan från och med 2020 endast köpas direkt från Convendor.

Läs mer: [convendor](https://convendor.se).

Möte i Forum för inköp

Nätverket *Forum för inköp* träffades den 24 november hos Johan Lundvall på Colligio. Dagens ämne var: organisation, ledning, styrning av inköp (favorit i repris), tillämpning av DIS och användning av konsultmäklare. Kring det första ämnet konstaterades att de informella kontakterna i hög grad försvunnit med det nya digitala arbetssättet, vilket har försvårat det tvärorganisatoriska samarbetet som krävs vid exempelvis kategoristyrning och ställer därmed helt nya krav på ledarskap inom inköp. Vi konstaterade också att möjligheterna att använda DIS i hög grad varierade mellan kategorier samt att användning av konsultmäklare stimuleras av upphandlingslagstiftningen, men varierar mycket mellan olika typer av konsulter. Vi räknar med att nästa möte också är ett "hybridmöte" hos Johan Lundvall på Colligio den 9 februari kl. 8.00 till 10.00.

Läs mer: www.convendor.se

Minnesvärt citat

"Tur är en fråga om förberedelse inför möjligheter"

Oprah Winfrey.

Läs fler citat på: [Korta citat](#)